

A HAZAI MAGÁNTULAJDONÚ NAGYVÁLLALATOK STRATÉGIÁI

A gazdasági szereplők sajátos csoportját alkotják a kizárólagos hazai tulajdonba tartozó társaságok. Ez a csoport sem egységes, közöttük a tulajdonosi háttértől (lásd: állam, önkormányzat, természetes személyek), vállalkozási mérettől, gazdálkodási formától függően különböző kategóriák képezhetők. A leginkább egységes jellemzőkkel – bejárt életút, működési feltételek, stratégiai törekvések – a magántulajdonba tartozó nagyvállalkozások rendelkeznek. Ebbe a kategóriába kb. 430 vállalkozás tartozik, 260 ezer fő számára biztosítanak munkaalkalmat, a hazai társaságok által előállított árbevétel majd egyharmadát adják, s a hazai tulajdonú vagyon majd egynevede felett rendelkeznek.

Kutatásunk során 16 társaság felső vezetőivel készült interjúk, amelyek kiegészültek a cégekre vonatkozó ismertetőkkal, adatbázisokkal és egyéb szakmai elemzésekkel. A minta nagysága tekinthető megfelelőnek, összetétele több szempontból is heterogén. Ez a tény a teljes sokaságra¹ levonható következtetéseket illetően óvatosságra int. A kutatók más forrásokból szerzett tapasztalata, valamint azok a szakmai viták, amelyeken e kutatást kezdeményező és motiváló vállalati kör vezetői fejtették ki véleményüket a többségi magyar magántulajdonú vállalkozásokkal kapcsolatban, felszínre hoztak egy sor olyan közös vonást, megoldandó problémahalmazt, amely bátorságot adhat bizonyos megállapítások, javaslatok szélesebb körre érvényes kiterjesztéséhez.

Az 1. táblázat a vállalatok nagyságbeli és ágazati besorolásáról ad képet.

A vállalatok, az EU-ban és nálunk is elfogadott besorolási kritériumok szerint, többségükben nagyvállalatok. A foglalkoztatottak létszámát tekintve az Agroinvest, a Rév és Társai Rt. sorolható a kisvállalati kategóriába, a MINOR Rendszerház Rt., a Montana

Rt. és a Ganz Kapcsoló és Készülékgyár Kft. pedig a középvállalati kategóriába. E téren feltétlenül figyelmet érdemel az a tény, hogy az elmúlt évtized egyik jellemző folyamatának eredményeként ma már több vállalat esetében vállalatcsoportokról beszélhetünk (pl. Transelektro-csoport, Ganz Holding, Magyar Alumínium Rt., Masped Rt. stb.), amelyben a holdingszerűen működő anyavállalat bizonyos mutatókat tekintve (létszám, árbevétel, export stb.) viszonylag kisméretűvé zsugorodott. Ezt szem előtt tartva a továbbiakban mindig az egyes csoportok és azok konszolidált adatai képezik az elemzések és következtetések hátterét.

Az ágazati besorolást illetően a feldolgozóipar dominál (nyolc cég). Három társaság sorolható az építőiparba, és – jó közelítéssel három – a kereskedelemhez. A MASPED Rt. a szállítmányozás, a MINOR Rendszerház Rt. a gazdasági szolgáltatók – informatika – területén működik.

Lényeges momentum, hogy a minta több vállalata meghatározó vagy jelentős súlyt képvisel az adott iparág piacán. A Pick-csoport egyértelműen piacvezető, a Masped-csoport részesedése a hazai szállítmányozási piacon a legmagasabb, a Magyar Építő Rt. nettó árbevétele alapján az építőipari cégek toplistájának 5. helyét foglalja el. Bár az informatikai cégek nem képviselnek hasonló súlyt, szerepük regionálisan vagy adott piaci szegmensben (lásd: Minor a bankszektorban, a Montana Rt. az egyes számítógép-rendszerek nagy- és kiskereskedelmében) jelentős.

A kereskedelmi ágazatba sorolt vállalatok közül az Agroinvest és a Rév és Társai Rt. fővállalkozói, illetve komplex termelői és kereskedelmi tevékenységet lebonyolító cégek, melyekhez hasonló eredményességű és versenyképességű cégek ma még csak elvétve találhatók a magyar középvállalati körben. A fejlődő és ke-

**A kutatásba bevont vállalatok néhány kiemelt mutatója²
és ágazati besorolása (adatok 2000-ben)**

A vállalat neve	Foglalkoztatottak száma (fő)	Nettó árbevétel Mrd Ft	Ágazati besorolás
1. Agroinvest Rt.	35	1 037 069	5170
2. Ganz Híd-Acéli Rt.	–	–	–
3. Ganz Holding Rt.	1352	9 030 161	7420
4. Ganz Kapcsoló és Készülékgyár Rt.	474	2 491 688	3120
5. Hajdú Rt.	963	5 276 104	2971
6. Jászberényi Aprítógépgyár	879	7 096 569	2952
7. Keviép Rt.	334	4 265 269	4524
8. Magyar Alumínium Rt.	2061	42 918 029	2742
9. Magyar Építő Rt.	307	18 788 361	1500
10. Masped Rt.	282	15 284 663	6340
11. Maszer Rt.	116	5 019 122	4521
12. Minor Rendszerház Rt.	73	2 818 201	5164
13. Montana Rt.	132	6 845 431	5164
14. Pick csoport	4712	60 814 935	1511
15. Rév és Társai Rt.	53	3 253 106	5165
15/a Fémfeldolgozó Rt.	227	1 070 352	2953
15/b Frigolux Rt.	90	436 903	2923
15/c Ganzair Kft.	51	691 592	2912
16. Transelektro Rt.	234	12 253 159	7420
16/a Ganz-Röck Rt	551	4 052 936	2830
16/b Transelektro Gépipari Művek Kft.	n.a.	77 550	2830
16/c Ganz-transelektro Villamossági Rt.	1404	11 902 215	3110
16/d Tápiószelei Elektro Mech. Rt.	n. a.	645 599	7421

let-európai piacok nagy részén biotechnológiai termelési rendszerekkel, kutatási projektekkel, állattenyésztési, élelmiszeripari, hűtőipari és halászati rendszerekkel kereskedő és fővállalkozó cég, kis alkalmazotti létszámmal, de széles körű szerződéses állománnyal működik. A cég tevékenységében a kutatási fejlesztési területnek, a legkorszerűbb technológiák rendszerbe szervezett értékesítésének meghatározó súlya van.

A Rév és Társai Rt. hét céget foglal magába. A részvénytársaság tipikus példája annak, hogy a jól kiválasztott piaci résekbe termelési és értékesítési tevékenységgel belépve, jelentős hazai és külföldi részesedést tudtak szerezni néhány korszerű termék piacán. Tudatos piacbővítéssel és termék diverzifikációval versenyképes pozícióikat kis lépésekben erősítik.

A vállalatok teljesítményének egyik általános fokmérője a bruttó hozzáadott-érték termelésének

1. táblázat

nagysága, illetve ennek alágazaton belüli aránya. A magyar vállalatok a fémfeldolgozási alágazaton belül 47%-os arányt értek el 2000-re, tehát az alágazatban megtermelt bruttó hozzáadott-érték mintegy felét a MAL Rt. adja. A gépgyártási szektorban 60%-os a magyar vállalatok súlya, eszerint a Hajdú Rt., a Jászberényi Aprítógépgyár Rt. és a Transelektro csoport gyárainak egy része termeli meg a szektorban létrehozott bruttó hozzáadott érték több, mint felét. A villamos gépgyártásban a magyar vállalati arány 11% körüli.

E vállalati kör figyelemre méltó és lényegében közös jellemzője a cégek fejlődőképessége.

• A szóbanforgó társaságok a '90-es évtized első felének drasztikusan visszaeső nemzetgazdasági teljesítményei (mint feltételrendszer) közepette fennmaradtak, stabilizálták működésüket, sőt a többségük az elmúlt években dinamikus bevétel-növekedést ért el. Közrejátszott ebben – tevékenységi körtől függően természetesen – az exportteljesítmény fokozódása is.

• A vállalatoknál a fejlődőképesség vitathatatlan jele a saját tőkeállomány folyamatos növekedése. E tény nem hagyhatjuk figyelmen kívül annak ellenére, hogy a magyar magántulajdonú nagyvállalatok legégetőbb versenyhátránya és egyben a további dinamikus fejlődésük legkeményebb korlátja alultőkésítettségük. A saját tőke növekedése ugyan nem

tudta helyrehozni a többnyire átalakuláskori, alapításkori tőkemennyiségből és tőkeszerkezetből fakadó versenyhátrányt, és nem teremtett a Magyarországon működő külföldi tulajdonú cégekéhez hasonló finanszírozási bázist, a vagyonnövekedés, mint lényegi tulajdonosi érdek, igényét és képességét mindenképpen bizonyítja.

- Kiemelendő még a cégcsoport foglalkoztató szerepe, létszámmegtartó, esetenként növelő képessége, illetve szakképzésben vállalt szerepe,
- A jövő, főleg az Európai Unióhoz való csatlakozás szempontjából külön is hangsúlyozandó, hogy az elemzésbe bevont vállalatok szinte mindegyike rendelkezik ISO minősítéssel, teljesítve ezzel a későbbi tendereken való indulás egyik alapvető feltételét.

A felsorolt pozitívumok mellett tényként kell megemlíteni, hogy a számukra versenytársként jelentkező nemzetközi nagyvállalatokhoz képest olyan mutatók tekintetében, mint a bruttó hozzáadottérték, a termelékenység, lemaradásuk jelentős. Ugrásszerű, a jövőbeni fejlődőképességet stabilan meghatározó változást e vállalatok a termékszerkezet korszerűsítésében, a szervezeti átalakításban egy bizonyos szintig tudtak csak elérni. A jelenlegi gazdálkodásuk továbbfejlesztése, az új piacokra való belépés jelentősebb technológiai fejlesztéseket, marketing-akciókat igényel, amelyhez nem rendelkeznek már elég pénzügyi forrással. Saját eszközök maximálisan leterheltek a kereskedelmi bankoktól felvett hitelek fedezeteivel, illetve az eddig megvalósított fejlesztések felemésztették szabad forrásaikat.

Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a kutatásban résztvevő vállalati kör fontos szerepet játszott és játszik a nemzetgazdaságban, a lehetőségei és korlátai között bizonyította fejlődőképességét. Ezzel együtt sem sikerült olyan helyzetbe kerülnie, amely jó alapot jelenthetne számukra versenypozíciójuk megerősítésére, termelési technológiájuk fejlesztésére, piacaik bővítésére.

Vállalati múlt – a vállalatok eredete

A hazai magántulajdonú vállalkozások többsége hosszabb, rövidebb előélettel, de már a tervgazdaságban is működő „elődökből” alakult át társasággá, majd került a privatizációs folyamat során magántulajdonba.

Az **Agroinvest Rt.** az 1968-ban alapított Agrober-Agroinvest cég leghatékonyabban működő részlegeinek kivásárlásából jött létre 1993-ban. Az Agrober korábbi tevékenysége kulcsrakész mezőgazdasági és élelmiszeripari létesítmények tervezésére irányult, a rendszerváltás utáni külföldi tőkebefektetésekkel létrejött cégek azonban már nem igényelték a magyar tervezői kapacitást. Az Agroinvest alapvető termékszerkezet-váltást hajtott végre, s ezzel sikerült a céget profitábilissá tenni.

A **Ganz Hid-Daru és Acélszerkezetgyártó Rt.** szintén múlt századi gyökerű, a magyar állam által 1870-ben megvásárolt belga cégből létrehozott Magyar Királyi Államvasutak Gépgyáraként – MÁVAG – kezdte a vasútépítés során szükségessé vált hidak vasszerkezetének gyártását. A két világháború közötti időszakban bővítette ki a gyár acélszerkezet-építési kapacitását, s export tevékenységét. A Ganz gyárral 1959-ben egyesítették, 1988-ban a Ganz-MÁVAG önálló gyárakra való felosztásával létrejött a Ganz Acélszerkezeti Vállalat, mely 1993-98 között állami vállalatként működött, majd hat magánszemély bankhitelből megvette a céget.

A **Ganz Holding Rt.** és a **Transelektro Kft.** mai vállalati szervezetének kialakításában szerepet játszott Ganz Ábrahám 1845-ben beindított öntődéje. A több szabadalmat és számos technológiai fejlesztést meghonosított cég utódaiból fejlődtek ki a Ganz, illetve Transelektro csoport tagjai. Az 1991-ben létrejött **Ganz Holding** a mai Ganz-Mávag többszörösen átalakított, majd a Ganz Gépgyár utódvállalatból alapított termelő kft-kból, továbbá akvizíciókból, illetve EBRD részvétellel alakította ki mai szervezetét.

A **Transelektro csoport** – mint egykori külkereskedelmi vállalat jelenlegi, széleskörű ipari, kereskedelmi, ingatlanfejlesztési tevékenységet átfogó szervezete tíz céget foglal magában, melyek közül a már említett-Ganz üzem mellett egy még patinásabb, 1802-es alapítású cég is megtalálható a Röck Gyár. Az erőművi, energetikai és energiaátviteli berendezéseket fővállalkozásban gyártó és szállító cég a tevékenységi körébe vágó gyárakat vásárol fel, illetve kiterjesztette működését az ingatlanfejlesztésre.

A **Ganz Kapcsoló és Készülékgyár Kft.** a Villamos Berendezések és Készülékek Gyárának volt egy részlege, amely 1982-től önállósá vált. 1992–93-ban az állami vállalat kft-vé alakult, melyet a menedzsment és a munkavállalók kivásároltak.

Az 1952-ben eredetileg hadiipari termékek és autóalkatrészek gyártására épült üzemben 1957-től gyártanak a **Hajdú Rt.** profiljában ma is szereplő háztartási gépeket. Az 1978-ban csőd szélére került vállalatot szanálták, a vezetésváltás és a termékszerkezet korszerűsítés, valamint az állami hitel fellendülést eredményezett. Az 1994-ben privatizált cég tovább racionalizálta profilját, komplex, több funkció fűtési, víztároló rendszereket is gyártanak.

Az 1951-ben létrehozott **Aprítógépgyár** Jászberény fontos ipari létesítménye. A cég fokozatosan bővítette gyártási profilját, 1977-től pl. hulladékhasznosító berendezéseket, atomenergetikai technológiai szállító berendezéseket, 1981-től földmunkagép részegységeket állítanak elő. 1991–92-ben megkezdték a gazdasági társasággá alakulást, a következő évben MRP rendszerű privatizálás történt.

Az építőipari cégek elődei a tervgazdaság építőipari dinoszauruszai.

A **KEVIÉP Kft.** a Kelet-Magyarországi Vízügyi Építő Vállalatból (korábban a Vízépítő Tröszt része) 1993-ban alakult társasággá.

A **Magyar Építő Rt.** 1992 tavaszáig 21. sz. Állami Építőipari Vállalat néven működött.

A **Maszer Rt.** elődjének az egykori Fővárosi Szerelőipari Vállalat, Magyarország akkori második legnagyobb épületgépészeti vállalata tekinthető. 1991-ben történt a magánosítás.

Az 1995-ben létrehozott Mal Kft., mely a Mal Rt. társaságcsoporthoz fejlődött, a hazai alumíniumipar teljes körű privatizációs folyamatának részese volt. Az alumíniumipari cégeket részben külföldi tulajdonosok vásárolták meg – Alcoa –, részben pedig magyar cégek, illetve társaságok. 1995–97 között fokozatosan a MAL tulajdonába kerültek az ipari és kereskedelmi tevékenységhez tartozó társaságok – Ajkai Timföld Kft., Inotai Alumínium Kft., Kőbányai Könnyűfémű Kft. –, illetve külföldi cégekkel vegyes tulajdonú társaságokat alapítottak.

A Mased az '50-es, '60-as, '70-es évek lényegében monopolhelyzetben lévő szállítmányozási vállalata 1992-ben alakult át, és 1993-ban vásárolta meg az MRP és a vállalati vezetőkből alakult Kft. A '90-es évek során lépésről-lépésre vált nagy vállalatcsoporttá.

A Minor Rendszerház Rt. családi alapokon induló GMK-ból 1989-ben alakult át családi tulajdonú részvénytársasággá.

A Montana RT. egy magáncég leányvállalataként jött létre márkás számítógéprendszerek kis- és nagykereskedelmére, szerviz- és rendszer integrációs szolgáltatásokra, szoftverfejlesztésre, illetve kapcsolódó tanácsadásra.

A Pick Rt-t 1869-ben alapították, majd a második világháborút követően államosították. Részvényeit 1992-ben vezették be a tőzsdére. Folyamatos felvásárlásokkal alakult ki a Pick-csoport, amely ma Magyarország ötven legnagyobb vállalata közé tartozik.

A Rév és Társai Rt. családi vállalkozásként jött létre 1989-ben, a korábban sokrétű külkereskedelmi tapasztalatokat és kapcsolatokat – Ferroglobus, Pannónia Külkereskedelmi Vállalat – szerzett tulajdonosok szakmai kapacitásainak hasznosítására. Raktározó, kereskedő cégeként indultak, majd folyamatosan kiépítették a nemesacél-, gázipari és gépipari termelési tevékenységet a korábban szövetkezeti formában, illetve gyáregységként működő cégek megvásárlásával, fejlesztésével (pl. Ganz kiskunhalasi gépgyára, Mirköz Szövetkezet).

A láthatóan hasonló, vagy különböző eredet, egy közös vonása mindenképpen kiemelendő, ez pedig a versenyhelyeztetel való viszonylag korai szembesülés, a versenykörnyezet és hatásainak megjelenése már a rendszerváltozás előtt.

A Pick Rt. az export piacokon szerzett nélkülözhetetlen versenyismereteket. A Mased esetében a '80-as években lépésről-lépésre „oldódott” a monopol helyzet és alakultak szállítmányozási cégek. (MÁV Transped, Rábeped stb.)

Az építőiparban 1981 óta versenytárgyalásokon dőltek el a megbízások, ami jóval megelőzte a közbeszerzési intézmények kialakulását.

A feldolgozóipari cégek mindegyike exportált a privatizálás előtti időszakban is, igaz egészen más piaci követelmények és feltételek között, mint a '90-es évek első felében. A sikeres külpiazi alkalmazkodáshoz hozzásegítette e cégeket az is, hogy több évtizedes, egyesek évszázados múltú visszatekintő hazai vállalatok bázisán, illetve átalakításával, egyesítésével jöttek létre, igen jelentős műszaki és szakmai alapokra építve.

Ez a helyzet mintegy iskolaként működött az egyes cégek számára és hozzájuttatta azokat, és e vállalatok vezetését olyan tudáshoz, amely a rendszerváltás viharos körülményei közepette tényleges versenyelőnynek bizonyult. Kialakult bennük a versenyezni tudás képessége, amihez a tervgazdaság mechanizmusai között a vállalatok többsége nem igazán jutott hozzá.

Átalakulás, privatizáció

Környezeti feltételek

A kutatásba bevont vállalatok többsége, mint ahogy a nemzetgazdaság többi szereplője is 1989 és 1993 között alakult át és – különböző módon és technikákkal – magánosították őket.

Ekkorra már megtörtént néhány, a piacgazdaság irányába mutató lépés, amelyhez való alkalmazkodás segítette, gyorsította a folyamatot:

- amint már említettük a gazdasági munkaközösségek, a vállalati gazdasági munkaközösségek elterjedése erősítette a vállalkozói szemléletet, a magántulajdonosi tudat kialakulását,
- átalakult az adórendszer, amely újszerű kalkulációs, árképzési megoldásokat és ennek megfelelő tervezési gondolkodást eredményezett,
- a KGST-n belüli dollárelszámolásra való áttérés, az árfolyampolitika alapvető megváltozása a világpiac vérkeringésébe való bekapcsolódás fontos feltételeit jelentették,
- átalakult a pénzügyi szektor, a kétszintű bankrendszer új kapcsolatot és finanszírozási környezetet jelentett a vállalatok számára,
- olyan alapvető törvényeket fogadtak el, mint a gazdasági társaságokról szóló 1988. évi VI. törvényt, a külföldiek befektetési kódexét, az 1998. évi XXIV. törvényt, valamint az ún. átalakulási törvényt (1989. évi XIII. törvény).

Az átalakulással párhuzamosan kerültek szembe a vállalatok azon kihívásokkal, amelyek részükről új stratégiák kialakítását és megvalósítását igényelték:

- a nemzetgazdaság teljesítőképessége a KGST piac összeomlása miatt radikálisan visszaesett,

- fizetőkép telenségi és csődhullám vonult végig a gazdaságon (csődeljárási és felszámolási törvény – 1991. évi II. törvény),
- gyorsan emelkedett az infláció, növekedtek a hitelkamatok,
- a munkanélküliség szokatlan méreteket öltött,
- a gazdaságban nem igazán volt jelentős, mobilizálható tőke, így az egyes vállalatokat is a tőkehiány és az eladósodottság jellemezte,
- folyamatosan léptek be a piacra a tőkeerős külföldi versenytársak, együtt az import igen erőteljes liberalizációjával.

A hazai magántulajdonú nagyvállalkozások számára komoly gondot jelentett, hogy a politika inkább figyelt a pótlólagos külföldi befektetések megszerzésére, mintsem a meglevő hazai vállalkozások működőképességének és tőkefelhalmozó-képességének javítására. A viszonylag könnyen megszerezhető külföldi tőke reményében sajnálatos módon halasztódott a gazdasági szabályozás modernizációja.

Átalakulás – privatizációs stratégiák

A megváltozott környezeti feltételek közepette a privatizáció célrendszere sok közös elemet tartalmazott. Ezek explicit módon meg is jelentek, vagy a folyamat során jutottak érvényre:

- lehetőleg „olcsón” hozzájutni a vagyonhoz,
- a tőkehiányt relatíve olcsó forrás bevonásával pótolni,
- olyan, viszonylag gyorsan mobilizálható vagyonelemekhez is hozzájutni, amelyet készpénzzé téve az átvállalt kötelezettségek teljesíthetőek, a magas kamatokkal járó hitelek felvétele a működtetéshez elkerülhető,
- sikerüljön a megvásárolt cégbe „átmenteni” a szak tudást és a kapcsolati rendszert, mint az akkor meglevő legjelentősebb vállalati értékeket.

A vázolt célkitűzéseket az E-hitelből, privatizációs hitelből, start hitelből, valamint kárpótlási jegy bevonásával megvalósított privatizációval teljesítették, amelynek során a meghatározó vagy befolyásoló mértékű tulajdonossá a menedzsment szűkebb, vagy tágabb köre (illetve az általuk létrehozott társaság) vált. A menedzsment jelentős súlya a privatizációba különböző mértékű dolgozói részvétellel párosult (MRP szervezet).

Fontos momentumnak tekinthető, hogy a vállalatok közül több, a privatizáció során hozzájutott a cég székházához is, amely a későbbiek során egyik döntő előnynek bizonyult a pénzügyi helyzet stabilizálásá-

ban. További előnyt jelentett, hogy a cégek meg tudták őrizni a működéshez szükséges humán erőforrásokat és a piaci kapcsolatrendszereket.

A Munkavállalói Részprogram és vezetői kivásárlás – MBO – kombinálásával vásárolták meg a vállalatot az alábbi cégek:

- Agroinvest Rt.,
- Ganz Holding Rt.,
- Ganz Kapcsoló és Készülékgyár Kft.,
- Hajdú Rt.,
- Jászberényi Aprítógépgyár Rt.,
- Magyar Alumínium Rt.,
- Transelektro csoport.

A cégek között van olyan kisvárosi vállalat – Jászberényi Aprítógépgyár –, ahol a város lakói számára létfontosságú volt a vállalat életképes fennmaradása a foglalkoztatottság biztosítása miatt. Ennek érdekében eredményes együttműködés jött létre a vállalati MRP szervezet és a vezetők által létrehozott kft. között, a privatizációs pályázat megnyerésére.

Jellemző privatizációs alternatíva a rendszerváltás előtti nagyobb vállalatok hatékony és nyereséges részvégységének önállósulása, s önálló vállalatként való sikeres működtetése (az eredeti nagyobb vállalat megszűnése mellett) – MAL Rt., GANZ Holding, GANZ Hid-, Daru és Acélszerkezetgyártó Rt.

A Masped esetében a többségi tulajdonossá az MRP szervezet vált, de a vezetők közül alakult kft. az alapvető döntések befolyásolásában meghatározó szerepet játszott. A vásárlás E-hitelből történt, ami a tíz éves futamidő alatt a majdan képződő osztalék döntő hányadát lekötötte.

A céget – a többiekével összehasonlítva – nem igazán alacsony árfolyamon vásárolták meg. A magas ajánlati árral a cég más szakmai befektető kezébe jutását kívánták elkerülni. Az is megjegyzendő, hogy az új tulajdonosokat nem terhelték jelentős kötelezettségek, ami már az induláskor stabil finanszírozási helyzetet jelentett. Sikertől viszont megszerezni a nagy értékű Kristóf téri székházat, amely kezdetben elkerülhetővé tette új székház vásárlását, vagy bérleti díj fizetését és a későbbiekben a fejlesztések egyik forrástermelőjévé vált.

A Maszer menedzsmentje – mai megítélésük szerint –, kissé korán vásárolt, szintén döntően E-hitelből.

„A három millió forintos tőzsrétőkével húsz magánszemély által alapított Kft. a FŐSZER kétszáz dolgozóját vette át, hozzájutva ezzel ahhoz a műszaki kultúrához és igen értékes építési tapasztalathoz, ami ebben az alkalmazotti kör-

ben felhalmozódott és ami azóta is a jogutód MASZER egyik alapvető értékét jelenti.” (Papp J. 2002) A dolgozók marginális szerepet játszottak a magánosítás során.

Bár a vásárlással egyidejűleg a társaság nem kapta meg a székházat, annak egy részét bérelték, majd később ún. „japán hitelből” vásároltak székházat. Az induló helyzetet tehát az alultőkésítetttség jellemezte.

A Keviép előd vállalata menedzsmentjének tíz tagjából alakult kft., viszonylag alacsony árfolyamon, de jelentős kötelezettségekkel és befagyott követelésekkel E-hitelből és kárpótlási jeggyel jutott a tulajdonjoghoz. A vezetés nem kívánt MRP szervezettel közös privatizációt.

Az új társaság hozzájutott az előd cég székhelyeül szolgáló ingatlanhoz is, amely a későbbiekben reorganizációs forrást jelentett. Sikertült átmenteni a legjobb szakembereket.

Lényegében hasonló folyamat zajlott le a Magyar Építő Rt. esetében is, azzal a különbséggel, hogy a menedzsment mellett a MRP is – nem meghatározó – tulajdoni hányadhoz jutott. A stabilizációban e cégnél is fontos szerepet játszik a vállalat székházához való hozzájutás. A Magyar Építő Rt.-nél is megőrizték a szaktudást és a kapcsolati rendszert.

Néhány további vállalat át-, illetve megalakulása az előzőektől eltérően történt:

A Minor Rendszerház Rt. a társasággá alakulás után is megmaradt családi tulajdonban.

A Montana Rt., valamint a **Rév és Társai Rt.,** melyek családi, illetve társasági tőke bevonásával jöttek létre, fenntartották az eredeti tulajdonosi struktúráját.

A Pick Rt. részvényeit a Budapesti Értéktőzsdén vezették be.

Már az átalakulás, a privatizáció kapcsán nagyon fontos szót ejteni a társaságok első számú vezetőiről, akik – ha tanácsadó segítségével is –, de lényegében kitalálták a legjobb privatizációs megoldást. Kapcsolati tőkéjüket felhasználva meghatározó szerepet játszottak az új cég stabilizációjában, növekedési pályára állításában. Jellemző, hogy mindegyikük ma is a társaságok élén áll és nem csak vezető, hanem meghatározó tulajdonos is. (A Pick Rt. esetében e téren természetesen nem releváns.)

Közel sem az átfogó értékelés igényével, de mindenképpen érdemes megemlíteni néhány, a fentebb felvillantott privatizációs-megoldások nemzetgazdasági hasznosságára utaló, megállapítást:

- Nem kellett költségvetési forrásokat fordítani a privatizált cégek modernizálására, a korszerű minőségi és környezetvédelmi követelményeknek megfelelő technológia beszerzésére, ezt a privatizált cé-

gek saját fejlesztési forrásaikból finanszírozták. (A német Vagyonügynökség pl. 300 milliárd márkát fordított a privatizálásra szánt vállalatok feljavítására annak érdekében, hogy hatékonyan működő cégeket adjanak el a vállalkozóknak.)

- A privatizált cégek befektetéseikhez kapcsolódóan nem kaptak adókedvezményeket, ami a költségvetést terhelte volna.
- A cégek mindegyike fenntartotta a privatizáció előtti foglalkoztatottsági szintet, így módon jelentős összegű járulékokat fizetett be a költségvetésbe, a dolgozók pedig a közvetlen és közvetett adóbevételeket növelték.
- A hosszú távú növekedésben érdekelt cégek a magyar költségvetésbe fizetik be a társasági adót, elmentve a multinacionális vállalatok többségével, melyek az elszámolási árak segítségével transzferálják a nyereséget a leányvállalatokon keresztül, az adózási kötelezettségek minimalizálása érdekében.

Stabilizáció és növekedés

Stabilizációs stratégiák

A lebonyolított privatizáció után a társaságok elsődleges célja a működőképesség fenntartása volt romló nemzetgazdasági teljesítmények, kritikus pénzügyi válság, tőkehiány és a privatizációhoz felvett hitel, valamint egyéb kötelezettségek terhei közepette. Az, hogy sikerült stabilizálni a cégek helyzetét, döntően az alábbi stratégiák megvalósításának köszönhető:

- Elsősorban a humán erőforrás szakmai értékeire, a vezetés piaci kapcsolataira építő tevékenységi és stabil, fizetőképes partneri kör kialakítása.

Ez a stratégia jelenthetett profiltisztítást a kiegészítő, vagy nem az ún. core business-be tartozó tevékenységek kiszervezését (Magyar Építők, MASZER, KEVIÉP), de volt ahol bővült a tevékenységi kör (Masped – belföldi hálózat, Minor Rt., – importőri és kereskedelmi tevékenység bővítése).

Nagyon fontos volt új, vagy korábbi piaci szegmens megtalálása, illetve bővítése, kiemelt figyelemmel a vevők fizetőképességére. (Építőiparban állami megrendelések, MASPED Rt. hagyományos vevőkkel, pl. MÁV-val való kapcsolat, Minor Rt. banki szféra).

- Pénzügyi stabilizáció, szükség esetén a székház eladása, vagy egy részének bérbeadása, átmeneti vagy tartós pénzforrások magas kamatra történő befektetése révén. Közös vonásnak tekinthető, hogy sok cég elkerülte ebben az időben a banki hiteltől történő fejlesztés és (lehetőleg) forgóeszköz finanszírozást is.

- A szervezetek radikális karcúsítása – részben ki-szervezés, részben megszüntetések révén, és ezzel, valamint más intézkedésekkel jelentős költség csökkentések.
- Átalakított ösztönzési rendszer, amelyben a hosszú távú tulajdonosi érdek meghatározó szerepet játszott.
- Érzékelhető stratégiaként rögzíthető a tulajdonosi struktúra „megőrzésének” igénye, amely kizárta más befektetők jelentősebb mértékű megjelenését (kisebb tranzakciók elvételre akadtak), .
- Erősen centralizált, a meghatározó vezető(k)re, mint meghatározó tulajdonosokra épülő irányítási megoldások alkalmazása.
- A stabilizációs stratégiák fontos eleme volt a célirányos, piaci igényekre alapozott technológiai fejlesztés.

Az elemzés körébe vont feldolgozóipari és kereskedelmi cégek közül egyetlen sem rendelkezett olyan versenyképes termelési és piaci struktúrával, amely életképes maradhatott volna a rendszerváltás utáni gazdasági feltételek között. A technológiai fejlesztési tevékenységek tekintetében nincsenek lényeges különbségek a vállalatok nagyságát tekintve, inkább a vállalati profil jellege befolyásolta a kutatás-fejlesztés irányait.

Az Agroinvest Rt. az *államilag is támogatott* – volt OMFB, jelenleg OM keretében szervezett – *kutatási program* keretében hat biotechnológiai jellegű, pályázat útján elnyert kutatást koordinál, illetve részt vállal a finanszírozásban. E kutatások során létrejött eredményeket, új módszereket és eljárásokat piaci termékekben hasznosítják. A korábbi kulcsrakész üzemek és technológiai eljárások forgalmazása helyett jelenleg az új technológiai módszerek – mezőgazdasági és élelmiszeripari – termékek és az ezekhez kapcsolódó komplex infrastrukturális, oktatási stb. szolgáltatások eladásával tudnak magasabb nyereséget elérni. Ily módon a cég humán technológiai kapacitása a kutatási tevékenységben való közvetlen részvétellel folyamatosan gyarapszik.

A fővállalkozási tevékenységhez, mint fő profilhoz kapcsolható másik technológiai fejlesztési út a *saját tudás alapú, önálló termék, illetve termékrendszer kialakítására* irányuló *kutatás-fejlesztési tevékenység*. A profitábilis fővállalkozási tevékenység egyre inkább a tervezés és teljes kivitelezés irányába tolódik el, ezért a beszállítandó berendezések, részegységek beszerzése fontos költségtervező. Amennyiben ezeket a berendezéseket a fővállalkozást lebonyolító cégcsoporton belül – saját fejlesztés eredményeként – elő lehet állítani, esetleg komplex rendszerben más megrendelőknek is beszállítani, akkor a

költséghatékonyság javítható, és a termékek korszerű minősége is garantálható. Ezt az utat követi a Transelektro Rt., a Ganz Holding, a Ganz Híd-, Daru- és Acélszerkezetgyártó Rt., valamint a MAL Rt. (az utóbbi európai piaci részesedését 5–10%-ra növelte, a Ganz Híd-Daru cég pedig a vasúti kocsikhoz gyártott forgóvázak európai piacán ért el 5–10%-os arányt).

A termelő profilú cégeknél az *önálló termékfejlesztés viszonylag szűk körű*, a Transelektro csoportnál, a Jászberényi Aprítógépgyár Rt.-nél és a Ganz Kapcsoló és Készülékgyárban, a Ganzair Kft.-nél folyik saját termékfejlesztés. E cégek közül a Ganzair fékkompresszor terméke – a fejlesztés eredményeként – monopol helyzetet ért el a magyar piacon, a másik két vállalatnál a teljes termelésnek 20–40%-át adják a saját fejlesztésű termékek.

A technológiai fejlesztés, a vevői igények magas minőségi színvonalon való kielégítése, a vállalaton belüli szerszámkészítői kapacitás kifejlesztése, mellyel az új termék előállítási költségei csökkenthetők és a minőségi feltételek jelentősen javíthatók. E területen a Hajdú Rt. tevékenysége emelhető ki.

Összességében megállapítható, hogy a termelés technológiai szintje folyamatosan korszerűsödött a cégek privatizációja után, a piaci igényeket aktívan követék technológiai fejlesztéseikkel. A fejlesztésekben az alkalmazott kutatások domináltak, tudományos jellegű kutatásokat csak igen korlátozott mértékben tudtak finanszírozni. A cégek piaci értéke tovább növelhető lenne a *saját fejlesztési kapacitások bővítésével, hiszen ezek jövedelemtermelő képessége kétszerese a licenc vagy adaptáció útján kifejlesztett termékekének*.

Növekedési stratégiák – eredmények és problémák

A szóbanforgó társaságok a ma már klasszikusnak nevezhető *növekedési stratégiák* szinte mindegyikét alkalmazták, természetesen más-más összetételben. Ezen stratégiák típusmodelljeit foglalja össze az 1. ábra.

A Minor Rendszerház RT. két – egymást követő, nagyon markáns megoldást alkalmazott. Először hagyományos, hardver értékesítési tevékenységének talált fizetőképes új piaci szegmenst a bankszektorhoz (*piacfejlesztés*). A nemzetközi társaságok fokozatos megjelenése e téren új profil, a rendszerintegráció (szoftver, tanácsadás) irányába mozdította el a céget, amely a korábbiakhoz képest új típusú szakértelmet és ennek megfelelően humán erőforrás stratégia megvalósítását igényelte. Ez a váltás, bár részben magán viseli a *termékfejlesztési stratégia* jegyeit, hiszen kapcsolódott (kapcsolódik) a korábbi tevékenységi körhöz, sokkal inkább tekinthető *diverzifikációs* (új termékkel részben új piacra) *stratégiának*.

A KEVIÉP nagy váltása a magasépítés területére való betörés, amellyel jelentős mértékű új piacokat is sikerült szereznie (ld. például hulladéktároló építés, a Metro kereskedelmi lánc építkezéseibe való bekapcsolódás itthon és a környező országokban). A társaság tehát sikeres *diverzifikációs stratégiát* valósít meg.

A Maszer Rt. legfőbb piaci célpontját az állami megrendelések (közbeszerzések) jelentették, de hagyományos a fővállalkozási tevékenységet is magába foglaló építészeti profiljukban komoly referenciákat szereztek több budapesti bank fiókhálózatának kiépítésénél. A *termékfejlesztés* eredményeként rendelkeznek megfelelő kapacitással és tapasztalatokkal a magasépítés terén. Új profillal, új piacokra sikerült betörniük (*diverzifikációs stratégia*) az energiatermelő egységek gyártásával és karbantartásával, valamint legújabbban az épületüzemeltetéssel.

1. ábra

Növekedési stratégiák a termékek és piacok figyelembevételével

Piac \ Termék	Meglévő	Új
Meglévő	Piaci terjeszkedés	Termékfejlesztés
Új	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

Forrás: Igor Ansoff: Corporate Strategy McGraw Hill, New York, 1965

A Magyar Építő Rt. alapvető stratégiái, a *piaci terjeszkedésre és piacfejlesztésre* koncentráltak. Ennek eredményeként a cég, a hagyományos állami megrendelések mellett értékesítésének 50%-át a magánszektorban realizálja. (A kiegészítő, kiszolgáló tevékenységek outsourcingjére, mint a stratégia lényeges elemeire még visszatérünk.)

A Mased Rt. az elmúlt évtized során a növekedési stratégiák minden típusát megvalósította.

Piaci terjeszkedésként értékelhető a belföldi hálózat kialakítása és a külföldi vegyes vállalatok megalapítása.

Termékfejlesztő tevékenysége eredményeként sikerült kialakítani a komplex logisztikai szolgáltatásokra épülő profilt. A Schenker AG.-val alapított közös vállalata várhatóan új piacokat (*piacfejlesztés*) fog biztosítani egy világhálózatba való bekapcsolódás révén.

Ma már jelentős a társaság ingatlangazdálkodási és fejlesztési tevékenysége, ami markáns diverzifikációs stratégiaként értékelhető.

A Pick Rt. alapvetően a felvásárlások révén növekedett, aminek fő célpontjai az iparági értéklánc egyes elemeinek tulajdonosi oldalról is a végső kibocsátóhoz való kapcsolása.

A Hajdú Rt. növekedési stratégiája a piacfejlesztő modellt követi, amennyiben mind a saját fejlesztésű és gyártású termécsaládokat, mind a beszállításra termelt alkatrészeket, részegységeket új piacokra is eljuttatták – hazai és nemzetközi építőipari tervező, kivitelező, illetve járműgyártó cégekkel építettek ki partneri kapcsolatokat.

A Jászberényi Aprítógépgyár Rt. stratégiájában a diverzifikációs irányt követte, termékszerkezetében a jelenleg kb. 50%-os arányt képviselő földmunkagépek részegységeinek arányát fokozatosan csökkentette, egyidejűleg megkezdte a környezetvédelmi és hulladékhasznosítási technológiai berendezések gyártását, melyeket új piacokra vezettek be.

A Ganz Holding Rt. alapvetően piacfejlesztő stratégiát követett a hazai, a kelet-európai piacokon, illetve a fejlődő országok egyes régióiban. A régi termécsaládokat addig forgalmazzák, míg profitábilisak, majd fokozatosan bővítik a perspektivikusnak tekintett berendezések – vasúti járművek, környezetvédelmi gépek, villamosok gyártását.

A Transelektro Csoport konszolidációs politikájának elsődleges célja a termékfejlesztés, a vállalatban belüli kapacitások korszerűsítésével új termékek, termékrendszerek kialakítása volt. A cég egyrészt bővítette a vállalati tulajdont olyan gyárakkal, üzemekkel, melyek kapacitása a komplex fővállalkozási tevékenységet költségkíméléssel, szervezeti racionalizálással szolgálta, másrészt az ingatlanfejlesztési üzletág kiépítésével növelték a cég stabilitását.

A Ganz Híd-, Daru és Acélszerkezetgyártó Rt. fő növekedési stratégiai célja – termékeinek egyedi jellege következtében – a piacok megtartása, illetve új piaci kapcsolatok kiépítése volt. Ennek eredményeként bizonyos termékekből sikerült magas – 5–10%-os – piaci arányt elérniük Európában, a többi terméknél a technológiai fejlesztéssel, a minőséggel, a vevői kapcsolatok bővítésével erősítették piaci pozícióikat (piacfejlesztés).

A Ganz Kapcsoló és Készülékgyár Rt. stratégiai célja a termékszerkezet korszerűsítése, a komponens gyártásnak a végtermék gyártás irányába való fejlesztése. Komoly problémát jelentett a piaci partnerek – nagykereskedők – monopolhelyzete, amit a nyugat-európai országok lényegesen nagyobb termelői kapacitásához mért alacsony hazai termelési potenciál, illetve az ennek növeléséhez hiányzó pénzügyi források súlyosbítottak.

A piaci pozíció megerősítése és bővítése, a termékek hozzáadottértékének növelése – tehát piac és termék diverzifikáció – volt a Mal Rt. növekedési koncepciója. Korábban a Szovjetunióba kohászati timföldet exportáltak, ma kb. öt-

száz partnere van a cégnek, akik számára magas hozzáadott-értékű, széles választékú alumínium kész- és félkész termékeket szállítanak. Emellett timföldet is értékesítenek vegyipari, kerámiaipari festékipari felhasználásra.

A kereskedelmi, szoftverfejlesztési és tanácsadási tevékenységek profitábilis struktúrájának folyamatos fenntartása, a kétvétenként megújuló informatikai technológiai fejlesztéssel való lépéstartás, a piaci terjeszkedés volt a Montana Rt. növekedési stratégiája.

Az Agroinvest Rt. esetében egy nagyon tudatos piac konszolidációs politika valósult meg, amennyiben „kicsiben indultak”, s a korszerű, minőségi szolgáltatásaikkal, mezőgazdasági és élelmiszeripari rendszereikkel folyamatosan építették fel azokat a piacokat, amelyeket az elődvállalat elvesztett. A cég tehát egyértelműen termékfejlesztő stratégiájával növelte bevételeit.

A hét termelő, illetve kereskedő cégből álló Rév és Társai Kereskedelmi Rt. kiváló stratégiai érzékkel találta meg azokat a piaci szegmenseket és korábban jelentős piaccal rendelkező cégeket ahol, illetve amelyek korszerűsítésével a hazai, és a közép-kelet-európai piacokon is új kínálattal tudtak megjeleníteni. Kelet-európai országokban lévő irodáikon keresztül közvetlenül bonyolítják le a beszerzést, illetve az értékesítést, ami növeli rugalmasságukat és nyereségességüket. A piacfejlesztő és piacdiverzifikációs stratégia együttesen érvényesült.

Szervezetátalakítás

A magyar magántulajdonú nagyvállalatoknak e kutatásba bevont köre tudatosan és/vagy spontán módon valósította meg a stratégiai menedzsmentnek a szakirodalom egyik alapvető jellemzőjeként megjelenített elemét, a *stratégiaalkotásnak és megvalósításnak szervezeti folyamatként való kezelését*. Ez nem jelent mást, mint a szervezeti struktúrájának a folyamatos, a mindenkorai stratégiai irányokhoz való hozzáigazítását, időnként radikális megváltoztatását.

A megvalósítás útjai sokszínűek, célrendszerükben azonban felfedezhetők közös vonások. Ezek egymást részben átfedő, erősítő másrészt kiegészítő elemeiből érdemes néhányat felvillantani:

Költségcsökkentés, költségtakarékos szervezet létrehozása.

Ez a célkitűzés szinte minden átalakítás vezérmotívumaként szerepelt. Külön is érdemes megemlíteni, hogy a Magyar Építő Rt.-nél a szervezet-karcsúsítás látványos irodaigény-csökkenéssel is járt, ami megnyitotta az utat a bérbeadás, mint folyamatos bevételt jelentő szolgáltatás előtt. A jogelődöknél jóval költségtakarékosabb szervezet alakult ki a Maszer-nál, a Keviepnél is.

A piaci versenyhez, a növekedési stratégiák különböző típusaihoz jobban alkalmazkodó szervezet létrehozása. Ennek egyik határozottan megjelenő útja az ún. *tevékenységkihelyezés* (bizonyos üzletágak és kapcsolódó vagyonelemek eladása és helyettük külső szolgáltatások igénybevétele; a fő profilhoz illeszkedő tevékenységek, de azon túl kifelé is szolgáltató saját, vagy egyes tulajdonú társaságokba való kivitele; az új diverzifikált tevékenységi struktúrához illeszkedő új társaságok és/vagy szervezetek létrehozása).

E téren a Keviepnél fő szervezetátalakulási motívuma a felesleges üzletcsoporttól, illetve vagyonelemektől való megszabadulás és az új tevékenységekhez és piacokhoz alkalmazkodó struktúra kialakítása volt.

A Maszer Rt. motivációi között a professzionális szervezet, valamint a diverzifikált profilhoz alkalmazkodó, vidéki hálózattal is rendelkező szervezet játszott kiemelkedő szerepet.

A Magyar Építő Rt. valódi piaci körülmények közé kívánta helyezni bizonyos részlegeit, amelyek kifelé is szolgáltatók. Ezzel együtt néhány tevékenységet – amelyhez a piacon olcsóbban hozzá lehetett jutni – meg is szüntetett.

A Minor Rendszerház a fő tevékenységi köröknek megfelelő altársaság-rendszert hozott létre.

A Masped esetében az alaptevékenységek kihelyezésének egyik célja a hatékonyabb önálló társaságok létrehozása volt. Jelentős szerepet kapott az új tevékenységek önálló vitele, de világos célként (és megvalósulásként) könyvelhető el a közös vállalatokon keresztül történő nemzetközi és hazai hálózatokba való bekapcsolódás is (ld. később).

A szervezetátalakítás fentebb leírt módozatai általában *decentralizáltabb irányítási mechanizmusokat* eredményeztek, a legtöbb társaságnál a konszern típusú struktúra alakult ki, amelyben a „központ” (az „eredeti” részvénytársaság) egy relatíve kis létszámú, stratégiát és az altársaságok számára az üzleti terveket és a tőkeallokációt meghatározó, valamint vállalatban belüli szolgáltatásokat ellátó (marketing, controlling stb.) szervezet, a közvetlen piaci kapcsolatokkal és tevékenység irányítással a vállalatcsoport leánytársaságai foglalkoznak.

Talán ezen folyamat alól a Keviepnél a kivétel, amely erőteljes centrális irányítást valósított meg.

Rendkívül érdekes a *konszern struktúra tulajdonosi vetülete*. Egyik oldalról ugyanis lehetővé teszi, hogy a „fő társaságba” új tulajdonosok ne kerüljenek be, miközben a „leányok”-nál lehetőség nyílik külső (ese-

tenként külföldi) tőke bevonására és ezen keresztül más hálózatokba való bekapcsolódásra. Mindezen megoldás egy másik metszeteként (részben feltételeként, részben következményként) erőteljes tulajdonosi koncentráció zajlott le a társaságoknál, amelyek eredményeként az átalakulást és a privatizációt „kitaláló” és levezénylő vezető és/vagy ezen vezetők szűk köre fokozatosan jutott a társaságcsoporthoz egészét vagy nagyobb részét befolyásoló tulajdonhányadhoz.

A tulajdonosi koncentráció következménye, hogy a fő tulajdonos(ok) egyben az első számú vezető(k), a stratégiai döntések, esetenként formálisan is egy, vagy néhány vezető kezébe összpontosulnak.

A fontos döntéseket a többségi tulajdonosi jogokat, illetve a felelős vállalati vezetői jogokat gyakorló első számú vezető hozza meg, természetesen a felelősség hasonló mértékű vállalása mellett. Egyes vezetői vélemények szerint ez a helyzet a vezetők között még mindig meglévő bizalmatlansággal magyarázható, más megítélés szerint a kiélezett gazdálkodási feltételek és a még nem stabilizálódott vállalati kultúrák mellett csak így módon lehet a sikeres vállalati működést biztosítani. A centralizáció, illetve decentralizáció foka tehát cégenként, illetve gazdálkodási periódusonként változó.

A **Hajdú Rt.**-nél a stratégiai döntéseket az igazgatóság hozza, amelyben két kültag is helyet kap, akik „külső” szempontok és szélesebb körű információk alapján érvényesítik véleményüket a vezetésben.

A **Jászberényi Aprítógépgyár Rt.** privatizáció előtti struktúrája decentralizált volt, a részlegek önállóan működtek. A privatizáció után centralizált szervezetet hoztak létre. Az operatív és stratégiai funkciók szétválasztása mellett a gyártmányfejlesztés, technológiai fejlesztés és beruházási döntések a stratégiai vezetés hatáskörébe kerültek.

A holding szervezetben működő **Ganz Rt.** esetében az egyes cégek irányítását a stratégiai menedzsment végzi az üzleti tervek keresztül, míg a finanszírozás treasury rendszerben történik – a cégek által felvett hitelek mögött a holding áll.

Divizionális felépítésű a **Mal Rt.**, az egyes részlegek önálló működésűek, a fejlesztés és a nagyobb, stratégiai beszerzések menedzselése azonban centralizált. Az operatív és a stratégiai döntéshozatal elválik egymástól.

A **Transelektro** csoport irányító szervezete a menedzsment, amely vezetőket delegál a cég tulajdonában álló vállalatokhoz, a vállalatvezetők kinevezése is a menedzsment jogköre. A menedzsment közvetlenül irányítja a vállalatokat, ez többek között a finanszírozási források biztosítására is kiterjed.

Ugyancsak a tulajdonosi kör alkotja a vállalat menedzsmentjét a **Ganz Híd Rt.**-nél, s az operatív és stratégiai döntéshozatal nincs különválasztva. Hasonló a szervezeti struktúra a **Ganz Kapcsoló Rt.**-nél is. Az **Agroinvest Rt.** esetében csak annyi különbség, hogy a vezetők tudatában és szakmai munkájában a stratégiai és operatív döntések élesen elválnak egymástól, de a vállalati szervezeti rendszerben nincsenek elkülönítve.

A felső vezetés hozza a stratégiai döntéseket, s egy matrix rendszerű szervezet az operatív döntéseket a **Montana Rt.**-nél. Az operatív szervezet a kereskedelmi jellegű tevékenységeket, valamint a szakmai ágazatok irányítását foglalja magában.

Teljes mértékben decentralizált szervezeti rendszerben működik a **Rév és Társai Rt.** a fontosabb döntéseknél az egyes cégek vezetői koordinálnak egymással.

A magántulajdonosi értékrend érvényesülése

Ma már aligha eldönthető, hogy a tulajdonosi koncentráció előzőekben vázolt ténye egy, a privatizáció időszakában megtervezett folyamat, vagy a menet közben kínálkozó lehetőség megragadásának eredménye-e? Az biztos, hogy akár mint cél, akár mint lehetőség hihetetlen ösztönző erőt jelentett a cégek fennmaradásában és fejlődésében. Már maga a privatizációs konstrukció (kedvezményes hitelből történő vásárlás) is a képződő nyereség osztalékágának a hosszú távú lekötését követelte meg, e vállalati kört ezen túlmenően is a nyereség folyamatos visszaforgatása, a növekedéshez és fejlődéshez minél nagyobb arányú saját forráshányad biztosításának a gyakorlata jellemezte. A többségükben az átalakuláskor alultőkésített cégek természetesen ezzel a magatartással sem voltak képesek a nemzetközi vállalatokéhoz hasonló dinamizmusú fejlesztésekre, versenyhelyzetük, teljesítményük azokéhoz hasonló javítására.

A magántulajdonosi értékrend érvényesülésének jó példája egyes társaságok esetében az értékes belvárosi irodaházból való kiköltözés és annak profitábilisabb célra történő hasznosítása (pl. a Magyar Építő Rt. esetében eladása, a Masped Rt. esetében hosszú távú bérbeadása).

A humán erőforrásra, mint alapvető képességre épülő stratégiák

A privatizációs stratégiákat vázoló fejezetben fontos célként említettük a szaktudást és kapcsolatrendszert, mint az akkor meglévő legjelentősebb vállalati értékek „átmentését” a megvásárolt cégbe.

Ma már egyértelműen megállapíthatjuk, hogy ezt sikerült megvalósítani. Sőt, azt is kijelenthetjük, hogy a *humán erőforrásra, mint alapvető képességre épülő*

stratégiák biztosították e társaságok stabilitását, fejlődőképességét.

A humán erőforrás egyik meghatározó eleme a legfelső vállalatvezetés szakmai elhivatottsága és tapasztalata. Jó néhány vállalat mai vezetője több évtizede a cég jogelődjénél töltött be vezetői funkciókat, s a privatizálással egyértelmű, hosszú távú szándéka a vállalat életben tartása, fejlesztése és növekedésének biztosítása volt. A technológiai ismeretek, a piaci kapcsolatok és a stratégiai gondolkodás komoly szellemi tőkét jelent a magyar tulajdonú nagyvállalatoknál.

E téren rendkívül fontos momentum, hogy megvalósították a tulajdonosi és a menedzsment struktúra egységét. Összhangba hozták az érdek-hatásköri és felelősségi rendszert, ami biztosította a vezetői tudás-, tapasztalat- és kapcsolatrendszernek a vállalati fejlődés érdekében történő maximális koncentrációját.

A legfelsőbb vezetők (vezetői körök) részben tulajdonosi, részben egyéb ösztönzők alkalmazásával meg tudták menteni, vagy ki tudták fejleszteni azt a szellemi kapacitást, amely irányításukkal alapvető feltétele volt a fennmaradásnak és fejlődésnek.

A magyar magántulajdonú nagyvállalatok elmúlt évtizedének e jellegzetes vonása feltétlenül modell értékűnek tekinthető.

Stratégiák és teljesítmények

Az előző pontban vázolt stratégiák a vállalatoknál lényegében folyamatos árbevétel-növekedést eredményeztek. Ehhez eltérő mértékben járult hozzá az exportnövekedés, amely egy-egy cég esetében (Minor Rendszerház, Keviép) az alacsony induló értékhez képest tekinthető kiugrónak.

Folyamatosan növekedett a saját tőke állománya, de a tőkejövedelmezőségi mutató már több esetben hullám görbét követ. A cégek költség szerkezete nem igazán tér el az általános hazai jellemzőktől. A termelékenységük viszont elmarad nemzetközi versenytársaiktól.

Néhány kiemelt mutató változásáról ad képet a 2. táblázat. (Lásd a 42. oldalon.)

A mélyebb részletek elemzése nélkül is levonható néhány következtetés:

- A privatizált cégeknél lezajlott sikeres termék- és piacváltás egyértelműen bizonyítja, hogy központi befektetés, illetve támogatás nélkül, a foglalkoztatottak számának növelése mellett, nyereséges, prosperáló vállalatok jöttek létre, amelyek saját nyereségükből termelték ki a fejlesztési forrásokat. Egyetlen más vállalati csoportot sem lehet felmutatni a rendszerváltás utáni magyar gazdaságban,

mely a piaczgazdaság kiépítésében ilyen jellegű pozitív szerepet töltött be. Méreteiben természetesen nem összehasonlítható e vállalati kör a multinacionális cégek magyarországi befektetéseivel, illetve gazdasági teljesítményeivel, de *makrogazdasági stabilizálási hatásait* tekintve mindenképpen felveszi a versenyt a multinacionális cégek hazai leányvállalataival.

- A fentiekben vázolt üzleti stratégiák és megvalósításuk – bár igen eltérő utakat és módszereket követtek – azért válhattak sikeressé, mert az ágazati sajátosságokat és adottságokat, valamint a hazai és nemzetközi piaci követelményeket optimálisan össze tudták hangolni a vállalat technológiai és humán forrásaival. Ezek a stratégiai szempontok különböznek mind a multinacionális cégek hazai leányvállalatainak, mind a hazai tulajdonban lévő kis- és közepes vállalkozások üzleti koncepcióitól. A különbségek egyben a magyar vállalati struktúra ellentmondásos gazdálkodási feltételeire is rávilágítanak.
- Az eltérések elsősorban abból adódnak, hogy a külföldi tulajdonú cégek hazai leányvállalatainak az anyacég piaci és üzleti stratégiáját kell érvényesíteniük, a magyarországi vállalatra kialakított üzleti koncepciót ebbe kell beépíteni. Ez azt eredményezi, hogy a magyarországi gazdasági környezet, a piaci, foglalkoztatási lehetőségek, a fogyasztási és egyéb értékrendek csak másodlagos szempontot jelentenek a cégeknek, az üzleti szempontokat az anyavállalat nemzetközi versenyfeltételek szerinti követelményei diktálják. Ezek határozzák meg a beszerzési és értékesítési piacokat, az alkalmazott technológiákat, sőt többnyire a beszállítói lehetőségeket is. A leányvállalatok számára meghatározott kapcsolatrendszereken keresztül lényegében determinálják a vállalat beépülését a magyar gazdaságba.
- A kis- és középvállalatok tekintetében elsősorban a korlátozott erőforrások, a hazai és nemzetközi piacokkal való szűk kapcsolat, a beszállítói pozícióhoz szükséges technológiai kapacitások és tőke hiánya okozza azt, hogy e cégek a jelentős és széleskörű állami programok és támogatások ellenére sem állnak olyan megrendelő cégekkel kapcsolatban, amelyek a kisvállalatoknak hosszabb távú piacot tudnának nyújtani. Piac nélkül pedig egyetlen vállalkozás sem tud életképpé válni. Ezt az üzleti háttérrel – célirányos kormányzati közreműködéssel és támogatással – a magyar tulajdonú nagyvállalatok biztosíthatnák, ami egyben komoly húzóerőt jelentene a magyar gazdaság stabilizálódásában az EU csatlakozással bekövetkező megélnkülő piaci versenyben.

Kihívások – igények

A kutatásba bevont vállalatok esetében a fejlődésüket eddig nagymértékben elősegítő és az előzőekben felvázolt stratégiai megoldások, mint a további növekedés forrásai úgy tűnik kimerülőben vannak.

Nem kétséges természetesen, hogy alapvető képességeik, tulajdonosi struktúrájuk, rugalmas szervezetátalakítási akcióik továbbra is fontos tényezők, növekedésük azonban – ezek mellett – egyre inkább új fejlesztési forráshoz való jutásuk lehetőségeitől függ.

A vállalatok mind a piac megtartó, mind a piaci részesedést növelő fejlesztési stratégiájuk megvalósításakor igen kemény finanszírozási korlátokba ütköznek. A korlátok alapvetően nem hitelkínálati korlátok, hanem hitelpolitikai, tőkepiaci, projektfinanszírozási, banki üzletpolitikai problémák. Ezek a pénzügypolitikai, hitelezési problémák a hazai nagy- és középvállalatok fejlesztési projektjeinek finanszírozási gyakorlatában úgy jelennek meg, hogy a vállalatok vagy teljes mértékben saját forrásból fejlesztenek, vagy a saját forrás mellett a fejlesztési költségnek csak kisebb hányadát teszi ki a hitel. Emellett esetleg szállítói hitelt is igénybe vesznek, illetve a vállalatok eszközeit többszörösen leterhelő rövid lejáratú hitelekkel fejlesztenek.

E problémák alapvető oka, hogy a jelenleg funkcionáló kereskedelmi banki hitelek kamat- és egyéb terhe a termelő- és termelő szolgáltatásokat végző vállalatok által elérhető nyereség szint felett van, tehát ezek a hitelek fejlesztések finanszírozására alkalmatlanok. (Pl. a villamosgépípari gépek és berendezések szektorában a nyereségkorlát 5%, ami lényegében a kamatkorlátot jelenti.) A vállalatok többnyire különböző konstrukciókban hozzájutnak ugyan a fejlesztési forrásokhoz, de ezek a konstrukciók nagyságrendekkel kedvezőtlenebbek a multinacionális cégek leányvállalatai számára rendelkezésre álló hitelfeltételeknél, ami a piaci versenyben eleve hátrányt teremt a hazai cégek számára.

E vállalatok között természetesen létezik egy olyan kör is, amelyik múltbeli, dinamikus fejlődéséhez, különböző befektetésekhez és beruházásokhoz jelentős, hosszabb távú hiteleket vett fel. (Már említettük, hogy a cégek egy része a 90-es évek első kétharmadában – igyekezett elkerülni a rendkívül költséges banki hiteltől történő fejlesztés-financezírozást. Az infláció és a kamatok csökkenése következtében azonban voltak olyanok, akik politikát váltottak ezen a téren is.) Ezen társaságok vagyontárgyai szinte teljes egészében jelzáloggal terheltek. A lehetőségek e köre is tehát fokozatosan kimerül, ami a hitelek egy jelentős részének

visszafizetéséig, esetleg több évig, stagnáló és nem növekedés-orientált stratégiára kényszeríti a vállalatokat. Ez a szituáció a piacról való fokozatos kiszorulást, visszafejlődést, az eddigi versenyelőnyök elvesztésének veszélyeit hordozza magában.

Az infláció leszorítására irányuló gazdaságpolitika eredményeként a termelői árindexek növekedési üteme is csökkenő tendenciát követ, melynek következtében – különösen a hitelkamatok növekedését indukáló jegybanki döntések esetén – a vállalati hitelkamatok és az inflációval áthárítható árszintnövekedés közötti részek egyre szélesebbre nyílnak.

A nyereséges vállalati működéshez a kormányzat és a Jegybank pénzügyi szabályozásának biztosítania kell a termelési és fejlesztési folyamatok, valamint a pénzügyi folyamatok egészének összhangját. Az összhang biztosítása természetesen nemcsak a fejlesztési finanszírozási módszerek, illetve feltételek körére terjed ki – ide tartozik pl. a 2001-ben elfogadott árfolyamsáv szélesítés rosszul megválasztott időpontja, valamint a közbeszerzési rendszer és a hazai nagyvállalati kör belső piaci megerősödésének gyakorlatilag egymásnak ellentmondó működése is. (A nemzetközi kereskedelem növekedési ütemének lelassulása és a forint árfolyamának megerősödése egyes vállalatoknál 2–400 millió forintos veszteséget okozott 2001 második felében.)

A magyar magántulajdonú vállalatok teljes joggal igénylik, illetve hiányolják a hazai bankrendszer olyan típusú projekt, illetve ügyleti finanszírozási konstrukcióit, amelyek – a nyugati bankokhoz hasonlóan – a termelő vállalatok fejlesztéseinek nyereségkorlátaikhoz, illetve a hazai és nemzetközi piacokon lebonyolítandó üzletek kockázati, versenypiaci és egyéb feltételeihez alkalmazkodó kamatterhek mellett biztosítanák a vállalatok számára a hiteleket.

Az EU tagsággal járó következmények egyre nagyobb befektetéseket igényelnek a kutatásfejlesztésben. Az információ-technológia szintén befektetésigényes alkalmazása komoly versenytényező napjainkban. A stratégiai szövetségek alakítása, nemzetközi hálózatokhoz való kapcsolódás, netán saját nemzetközi hálózat kiépítése (globalizálódás, nemzetközi terjeszkedés) rendkívül tőkeigényes, de valószínűleg elkerülhetetlen fejlődési utak.

Új fejlődési pálya, új stratégiák támogatása továbbélteheti mindazokat a makrogazdasági előnyöket és hozamokat, amelyeket eddig ezen vállalati kör produkált (foglalkoztatás, költségvetési bevételek, export stb.). És mindez talán nem is igazán kockázatos befektetés lehet az állam részéről, mivel egy, már kritikus időkben bizonyított társasági körrel van szó.

A kutatásba bevont vállalatok
néhány kiemelt mutatójának változása 1996 és 2000 között (1996=100%)

Sor- szám	Vállalat	Kiemelt mutatók	Nettó árbevétel	Export	Adózás előtti eredmény	Saját tőke állománya	Foglalkoztatott létszám
1	Agroinvest Rt.		299,8	247,3	165,8	191,6	85,4
2	Ganz Híd-Acél Rt.		–	–	–	–	–
3	Ganz Holding Rt.		268,0	328,1	75,5	153,0	126,8
4	Ganz Kapcsoló- és Készülékgyár Rt.		191,2	322,8	136,9	118,7	90,8
5	Hajdú Rt.		121,1	171,8	184,1	151,2	72,7
6	Jászberényi Aprítógépgyár		227,7	240,1	218,6	208,3	112,9
7	Keviép Rt.		193,8	14,3	295,1	434,3	103,1
8	Magyar Alumínium Rt.		305,1	413,8	560,9	786,5	136,9
9	Magyar Építő Rt.		121,5	–	57,8	195,3	77,7
10	Masped Rt.		103,0	90,6	112,0	143,0	81,0
11	Maszer Rt.		507,1	–	3884,8	505,7	100,0
12	Minos Rendszerház Rt.		319,0	6577,1	986,3	317,5	280,8
13	Montana Rt.		13305,5	10982,4	8435,2	613,8	173,7
14	Pick Csoport		212,9	228,0	170,0	251,4	151,7
15	Rév és Társai Rt.		327,7	11071,8	264,7	424,5	212,0
15/a	Fémfeldolgozó Rt.		199,2	212,5	238,2	116,0	89,7
15/b	Frigolux Rt.		142,1	457,1	211,7	171,0	104,7
15/c	Ganzair Kft.		171,1	569,3	115,6	360,0	127,5
16	Transelektro Rt.		91,6	80,7	12,9	155,1	81,0
16/a	Ganz-Röck Rt.		229,5	300,0	–	129,0	n.a.
16/b	Transelektro Gépipari Művek		7,2	7,6	25,6	100,8	n.a.
16/c	Transelektro Villamossági Rt.	időközben alakult					
16/d	Tápioszelei Elektro-Mech. Rt.	időközben alakult					

Hivatkozások

Lóránt Károly (2002): A hazai gazdasági környezet és a magyar magántulajdonú vállalatok helyzete az utolsó évtizedben, Tanulmány, Kézirat

Papp József (2002): A MASZER Részvénytársaság, Esettanulmány, Kézirat

Lábjegyzetek

¹ 2000-ben a hazai nagyvállalatok – ide értve minden 250 főnél többet foglalkoztató céget – száma 1011 volt, ebből 429 volt többségi hazai magántulajdonban. A 429 cégből 176 az exportáló vállalat, lényegében e körből kerültek ki az interjúban résztvevő vállalatok. (Lóránt, 2002)

² Konszolidált adatok